

Risque opérationnel et contrôle interne dans les banques marocaines : cadre théorique et perspectives empiriques

Operational Risk and Internal Control in Moroccan Banks: Theoretical Framework and Empirical Perspectives

Loubna AOUAAM, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
 École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
 Université Ibn Tofail, Maroc*

Mustapha ACHIBANE, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
 École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
 Université Ibn Tofail, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG Kenitra, B.P 1420 +212 5373-29421
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AOUAAM, L., & ACHIBANE, M. (2026). Risque opérationnel et contrôle interne dans les banques marocaines : cadre théorique et perspectives empiriques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(8), 658–686. https://doi.org/10.5281/zenodo.21542052
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 21/06/2026

Accepted: 24/07/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 08 (2026)

Risque opérationnel et contrôle interne dans les banques marocaines : cadre théorique et perspectives empiriques

Résumé :

La gestion du risque opérationnel et le contrôle interne constituent des priorités stratégiques majeures pour les banques marocaines, dont la taille du bilan cumulé équivalait à 120 % du produit intérieur brut à fin (Bank Al-Maghrib, Rapport DSB, 2024, p. 3), dans un contexte marqué par les exigences des accords de Bâle, l'essor des banques participatives et la digitalisation accélérée des services financiers. Si la relation entre ces deux dispositifs a été documentée au niveau des entreprises en général, sa déclinaison bancaire sous l'angle du cadre réglementaire marocain reste insuffisamment explorée dans la littérature académique nationale. Cet article propose une revue de littérature structurée visant à clarifier les fondements théoriques du risque opérationnel et du contrôle interne dans les banques marocaines, à analyser le cadre réglementaire de Bank Al-Maghrib et à déterminer la nature de la relation qui les unit. La démarche mobilise un ancrage théorique pluriel ainsi que les référentiels Bâle et COSO. Sur cette base, l'article propose un modèle conceptuel intégrateur original à quatre niveaux d'analyse, conceptualisant le contrôle interne comme solution préventive et introduisant la maîtrise du risque opérationnel comme variable médiatrice vers la performance bancaire, sous l'effet de trois variables modératrices. Les résultats se matérialisent par six hypothèses de recherche. La portée de cette contribution demeure exclusivement théorique : ces hypothèses ne font l'objet d'aucun test empirique dans le présent article et seront confrontées au terrain dans un article empirique ultérieur.

Mots clés Risque opérationnel ; Contrôle interne ; Banques marocaines ; Bank Al-Maghrib ; Performance bancaire

JEL Classification : G21, G32, M42, G28

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Operational risk management and internal control have become major strategic priorities for Moroccan banks, whose cumulative balance sheet was equivalent to 120% of gross domestic product at the end of 2024 (Bank Al-Maghrib, Rapport DSB, 2024, p. 3), in a context marked by the requirements of the Basel accords, the rise of participatory banks and the accelerated digitalization of financial services. While the relationship between these two mechanisms has been documented at the level of firms in general, its banking dimension, examined through the lens of the Moroccan regulatory framework, remains insufficiently explored in the national academic literature. This article presents a structured literature review aimed at clarifying the theoretical foundations of operational risk and internal control in Moroccan banks, analyzing the regulatory framework established by Bank Al-Maghrib, and determining the nature of the relationship between them. The approach draws on a plural theoretical anchoring as well as the Basel and COSO frameworks. On this basis, the article proposes an original integrative conceptual model structured around four levels of analysis, conceptualizing internal control as a preventive solution and introducing the mastery of operational risk as a mediating variable towards banking performance, under the effect of three moderating variables. The findings are operationalized through six research hypotheses. The scope of this contribution remains exclusively theoretical: these hypotheses are not empirically tested in the present article and will be confronted with the field in a subsequent empirical article.

Keywords : Operational risk ; Internal control ; Moroccan banks ; Bank Al-Maghrib ; Banking performance.

Classification JEL : G21, G32, M42, G28

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement économique et financier marqué par une complexité croissante, une intensification de la concurrence et une accélération de la transformation numérique, la gestion des risques s'est imposée comme une priorité stratégique pour les institutions bancaires. Le secteur bancaire marocain n'échappe pas à cette réalité : confronté à des mutations profondes, notamment l'essor des banques participatives, la digitalisation accélérée des services financiers et l'intégration panafricaine des grands groupes bancaires, il se trouve exposé à des risques de plus en plus diversifiés et difficiles à circonscrire.

L'enjeu est d'autant plus considérable que le secteur bancaire occupe une position systémique dans l'économie marocaine : à fin 2024, la taille du bilan cumulé des banques équivalait à 120 % du produit intérieur brut national (Bank Al-Maghrib, Rapport DSB, 2024, p. 3), ce qui confère à la maîtrise de leurs risques une portée qui dépasse le cadre des établissements eux-mêmes pour engager la stabilité financière de l'ensemble du pays. Cette exposition s'est par ailleurs intensifiée avec la montée des risques cyber, que Bank Al-Maghrib érige désormais en priorité prudentielle face à la digitalisation accélérée des services financiers.

Parmi ces risques, le risque opérationnel occupe une place particulière. Longtemps défini par défaut comme le risque résiduel, c'est-à-dire tout ce qui n'est ni risque de crédit ni risque de marché, il a acquis avec les accords de Bâle II un statut à part entière, faisant désormais l'objet d'exigences réglementaires spécifiques en matière de mesure et de couverture en fonds propres. Comme le soulignent Assairh, Kaicer et Jerry (2020), le risque opérationnel englobe un large spectre d'événements, allant des erreurs d'exécution involontaires aux défaillances des systèmes d'information, en passant par les actes de fraude et les événements extérieurs imprévisibles. Sa nature transversale et diffuse le rend particulièrement difficile à maîtriser, d'autant plus que ses manifestations traversent l'ensemble des processus et des métiers d'une banque.

Face à cette réalité, le contrôle interne s'affirme comme le mécanisme central de maîtrise du risque opérationnel. Bien plus qu'un simple ensemble de procédures, il constitue, selon le référentiel COSO, une philosophie organisationnelle à part entière, articulée autour de cinq composantes interdépendantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage. Chegri et El Bakkouchi (2022) ont mis en évidence, dans une revue de littérature portant sur les entreprises en général, que la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne entretiennent une relation complémentaire et bidirectionnelle.

Cependant, si cette relation a été documentée au niveau des entreprises en général, sa déclinaison spécifiquement bancaire, sous l'angle du cadre réglementaire marocain, reste insuffisamment explorée dans la littérature académique nationale. Ce constat s'appuie sur un recensement des travaux marocains existants, qui révèle une littérature abondante mais fragmentée : les uns traitent de la gestion des risques bancaires dans sa globalité (Achibane et Allam, 2020 ; Hertouch et Achibane, 2020), les autres du seul risque opérationnel et de son impact sur la performance (Chemlal et al., 2020 ; Allam, Achibane et Krami, 2022 ; Allam, 2023), d'autres encore du contrôle interne appréhendé isolément (Ait Moussa, 2023) ou de contextes sectoriels particuliers comme la banque de détail (Sakhraoui et al., 2020) ou les banques participatives (El Bouzaidi Chikhi et al., 2023). Aucun de ces travaux ne propose toutefois un cadre théorique intégrateur articulant explicitement le contrôle interne, la maîtrise du risque opérationnel et la performance bancaire à la lumière du dispositif réglementaire marocain issu de la Charte SCI de 2021 et de la Circulaire n°4/W/2022 : c'est précisément ce vide que la présente contribution entend combler. Le secteur bancaire présente en effet des particularités qui justifient un traitement distinct : il est soumis à une réglementation prudentielle spécifique, encadrée par Bank Al-Maghrib à travers notamment la Circulaire

n°4/W/2014 (Bank Al-Maghrib, 2014a) relative au contrôle interne des établissements de crédit, la Charte du Système de Contrôle Interne de 2021, la loi bancaire n°103-12 de 2015 et les directives de transposition des accords de Bâle III, ainsi que les perspectives d'adoption de Bâle IV. Ces textes définissent des exigences précises quant à l'organisation, aux responsabilités et aux dispositifs que les établissements de crédit doivent mettre en place pour identifier, mesurer et maîtriser leurs risques opérationnels.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent article, dont la problématique centrale est la suivante : dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne, tel qu'encadré par la réglementation prudentielle marocaine, constitue-t-il une solution préventive efficace de maîtrise du risque opérationnel et, par ce canal, d'amélioration de la performance dans les banques marocaines ? Cette formulation traduit d'emblée la position analytique retenue dans cette recherche : la maîtrise du risque opérationnel y est conçue comme la variable médiatrice par laquelle le contrôle interne exerce son effet sur la performance bancaire, et non comme un simple résultat parallèle. Pour y répondre, l'article poursuit trois objectifs : clarifier les fondements théoriques du risque opérationnel et du contrôle interne dans le contexte bancaire, analyser le cadre réglementaire marocain en le confrontant aux standards de Bâle, et proposer un modèle conceptuel intégrateur à quatre niveaux d'analyse, conceptualisant le contrôle interne comme solution préventive et introduisant la maîtrise du risque opérationnel comme variable médiatrice explicite entre le contrôle interne et la performance bancaire, destiné à être testé empiriquement dans un article ultérieur. Le présent travail s'inscrit ainsi délibérément dans un programme de recherche en deux temps : il en constitue le socle théorique et conceptuel, tandis qu'un second article, à visée empirique, confrontera le modèle et ses hypothèses au terrain bancaire marocain selon une méthodologie mixte séquentielle. Les résultats présentés ici relèvent donc de propositions conceptuelles argumentées et non de résultats empiriquement validés.

La suite de cet article s'organise comme suit. Une revue de littérature présente d'abord l'ancrage théorique de la recherche ainsi que les fondements conceptuels et réglementaires du risque opérationnel et du contrôle interne. La méthodologie expose ensuite la démarche adoptée. Les résultats et la discussion présentent la synthèse théorique, le modèle conceptuel proposé et les hypothèses de recherche. La conclusion identifie enfin les apports, les limites et les perspectives empiriques de ce travail.

2. Revue de littérature

La présente revue de littérature poursuit un double objectif : asseoir les fondements théoriques de la relation entre contrôle interne et risque opérationnel, puis en clarifier les déclinaisons conceptuelles et réglementaires dans le contexte bancaire marocain. Elle s'organise en quatre temps. Un premier développement présente l'ancrage théorique de la recherche, en mobilisant les principales théories des organisations qui fondent la gestion du risque opérationnel et le dispositif de contrôle interne. Un deuxième développement clarifie les fondements conceptuels du risque opérationnel bancaire, son évolution et ses facteurs. Un troisième développement analyse le contrôle interne bancaire et son cadre réglementaire marocain. Un quatrième développement examine enfin l'articulation entre ces deux dispositifs, sa nature, ses outils et ses limites. Cette progression, du cadre théorique général vers le contexte réglementaire marocain spécifique, vise à construire une base conceptuelle solide pour le modèle proposé dans la section des résultats

2.1. Ancrage théorique de la recherche

La compréhension de la relation entre le contrôle interne, le risque opérationnel et la performance bancaire mobilise un ensemble de cadres théoriques complémentaires. Nous structurons cet ancrage en trois temps : les théories éclairant la nécessité de maîtriser le risque

opérationnel, celles fondant le dispositif de contrôle interne, et enfin la synergie qui les articule dans le contexte bancaire marocain, que la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) permet d'éclairer en rendant compte de l'homogénéisation des pratiques sous l'effet de la pression réglementaire et des dynamiques d'imitation entre établissements.

S'agissant des théories fondant la gestion du risque opérationnel, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) constitue le premier socle. Elle analyse la relation entre les actionnaires, en position de principal, et les dirigeants, en position d'agent, caractérisée par des asymétries d'information et des divergences d'intérêts susceptibles de générer des comportements opportunistes. Dans le contexte bancaire, ces comportements, qu'il s'agisse de fraudes internes, de contournement des procédures ou de prises de risque excessives, constituent une source majeure de risque opérationnel. La gestion du risque opérationnel apparaît ainsi comme un mécanisme de réduction des coûts d'agence, et le contrôle interne comme l'instrument de surveillance limitant ces dérives. La théorie de l'information prolonge cette analyse en mettant l'accent sur les asymétries informationnelles entre la banque et ses parties prenantes, notamment l'autorité de supervision. L'obligation de reporting imposée par Bank Al-Maghrib, à travers la déclaration systématique des incidents prévue par l'Article 9 de la Charte du Système de Contrôle Interne et le rapport annuel exigé par l'Article 24 de la Circulaire n°4/W/2022, vise précisément à réduire cette asymétrie en rendant le profil de risque opérationnel de l'établissement observable par le régulateur. La théorie de la gouvernance (Charreaux, 1997) éclaire quant à elle le rôle des organes de décision et de surveillance dans la maîtrise des risques, fondant l'architecture de contrôle à quatre niveaux consacrée par la Charte du Système de Contrôle Interne de BAM. Enfin, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) élargit la perspective au-delà des seuls actionnaires : les déposants, les clients, le régulateur, les agences de notation et l'État constituent autant de parties prenantes dont les intérêts sont affectés par la défaillance opérationnelle d'une banque, de sorte que la maîtrise du risque opérationnel répond à une exigence de légitimité vis-à-vis de l'ensemble de ces acteurs.

S'agissant des théories fondant le dispositif de contrôle interne, la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967) constitue le premier appui. Elle postule qu'il n'existe pas de dispositif organisationnel universellement optimal : la structure de contrôle interne doit s'adapter aux caractéristiques propres de chaque établissement, sa taille, la complexité de ses activités, son profil de risque et son environnement réglementaire. Cette théorie fonde directement la logique des variables modératrices de notre modèle, qui postulent que l'efficacité préventive du contrôle interne varie selon le contexte de l'établissement. La théorie du risque éclaire ensuite les arbitrages entre exposition au risque et rentabilité ; elle justifie la notion d'appétence au risque, formalisée par le COSO ERM (2004) comme préalable à toute décision stratégique, et établit que la maîtrise du risque opérationnel n'est pas une fin en soi mais un équilibre optimisé entre la couverture des expositions et la création de valeur. La théorie de la firme (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) conceptualise pour sa part l'organisation comme un nœud de contrats et de coûts de transaction, le contrôle interne y apparaissant comme un mécanisme de réduction des coûts de coordination et de sécurisation des transactions internes. Enfin, la théorie de la culture organisationnelle (Schein, 1985) constitue le quatrième fondement et rejoint directement l'hypothèse centrale de notre recherche sur le rôle déterminant de la culture du contrôle interne : elle souligne que l'efficacité d'un dispositif de contrôle ne dépend pas seulement de sa formalisation, mais de son intériorisation par les collaborateurs, les valeurs et les comportements partagés conditionnant l'application réelle des procédures et l'adhésion au dispositif préventif.

Ces neuf théories ne s'opposent pas mais se complètent pour fonder le modèle conceptuel proposé. Les théories de l'agence, de l'information, de la gouvernance et des parties prenantes établissent pourquoi la maîtrise du risque opérationnel est nécessaire : réduire les

comportements opportunistes, atténuer les asymétries d'information et préserver la légitimité de l'établissement vis-à-vis de ses parties prenantes. Les théories de la contingence, du risque, de la firme et de la culture organisationnelle établissent quant à elles comment le contrôle interne y répond : par un dispositif adapté au contexte de l'établissement, optimisé selon son appétence au risque, sécurisant ses transactions et ancré dans une culture partagée. Dans le contexte bancaire marocain, cette synergie théorique trouve une traduction réglementaire concrète à travers le cadre normatif tripartite constitué de Bank Al-Maghrib, des accords de Bâle et du référentiel COSO. La théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) éclaire d'ailleurs cette articulation en montrant que les banques marocaines adoptent des dispositifs de contrôle interne homogènes sous l'effet d'un isomorphisme coercitif exercé par le régulateur, par-delà leur seul calcul d'efficacité individuelle. À cet isomorphisme coercitif s'ajoute un isomorphisme mimétique, par lequel les établissements de taille plus modeste tendent à reproduire les pratiques de contrôle interne des grands groupes bancaires de référence, afin de gagner en légitimité et de réduire l'incertitude organisationnelle. Cette dynamique mimétique contribue à expliquer l'hétérogénéité observée des pratiques, les établissements les plus avancés servant de modèle aux autres sans que l'alignement soit toujours complet. C'est cette articulation entre fondements théoriques et cadre réglementaire qui confère au modèle conceptuel proposé dans cet article sa cohérence et son originalité. La figure 1 synthétise cet ancrage théorique pluriel en trois blocs convergents. La structure causale du modèle qui en découle, incluant le rôle médiateur de la maîtrise du risque opérationnel, est présentée en Figure 2.

Figure 1 : Articulation de l'ancrage théorique de la recherche



Source : Auteurs (2026)

2.2. Le risque opérationnel bancaire

La notion de risque opérationnel a connu une évolution significative depuis le début des années 2000, passant d'un risque résiduel mal défini à une catégorie autonome et structurée au sein du dispositif prudentiel bancaire international. Avant la réforme de Bâle II, le risque opérationnel se définissait essentiellement par défaut, comme tout ce qui n'était ni risque de crédit ni risque de marché. Cette position marginale était confortée par une faible visibilité du risque dans les états financiers, les charges inhérentes aux dysfonctionnements opérationnels n'étant pas mécaniquement identifiées en tant que telles (Lamarque et Maurer, 2009). Des événements majeurs, tels que les fraudes de la Barings Bank en 1995, les attentats de

septembre 2001, les affaires Enron et Worldcom, et plus récemment le scandale de la Société Générale en 2008, ont révélé l'ampleur des pertes potentielles liées aux dysfonctionnements opérationnels et accéléré la prise de conscience collective sur la nécessité d'un traitement rigoureux de cette catégorie de risques (Chemlal et al., 2020). Sur le plan financier, Gillet, Hübner et Plunus (2010) ont démontré que les annonces d'incidents opérationnels génèrent une réaction négative significative des marchés financiers, avec une perte anormale de valeur boursière dépassant dans certains cas le montant de la perte opérationnelle elle-même, soulignant ainsi la dimension réputationnelle du risque opérationnel.

La définition de référence est celle du Comité de Bâle, qui désigne le risque opérationnel comme le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable aux processus internes, aux personnels et aux systèmes, ou à des événements extérieurs. Cette définition présente l'avantage d'être à la fois large dans son objet et précise dans son périmètre, dans la mesure où elle fait référence à une identification concrète des sources de défaillance (Chemlal et al., 2020). Power (2005) souligne cependant qu'elle reflète avant tout une construction institutionnelle et réglementaire du risque opérationnel, dont le périmètre et les modalités de mesure restent largement déterminés par les exigences prudentielles plutôt que par une théorie unifiée du risque. Elle exclut en revanche le risque stratégique et le risque de réputation, dont les conséquences financières restent difficiles à quantifier (Lamarque et Maurer, 2009). Le Comité de Bâle a par ailleurs classifié les pertes liées au risque opérationnel en sept catégories d'événements : la fraude interne, la fraude externe, les pratiques en matière d'emploi, les clients et pratiques commerciales inappropriées, les dommages aux actifs corporels, les dysfonctionnements et interruptions d'activité, et l'exécution des opérations et la gestion des processus

Le risque opérationnel se caractérise par une nature transversale et diffuse qui le distingue fondamentalement des autres catégories de risques bancaires. Contrairement au risque de crédit ou au risque de marché, qui trouvent leur origine dans des décisions financières explicites, le risque opérationnel est inhérent au déroulement quotidien des activités de la banque et se manifeste à travers quatre grandes familles de facteurs (Chemlal et al., 2020 ; Lamarque et Maurer, 2009). Le facteur humain constitue la source la plus fréquente d'incidents et englobe les erreurs d'exécution involontaires, les comportements déviants, les fraudes internes et le non-respect des procédures établies. Les processus internes représentent le deuxième facteur, incluant l'absence ou l'obsolescence des procédures, les contrôles internes insuffisants et la mauvaise application des règles opérationnelles. Les systèmes d'information constituent le troisième facteur, avec les défaillances informatiques, les pannes de système, les problèmes de sécurité des données et les risques cyber, qui prennent une importance croissante dans un contexte de digitalisation accélérée du secteur bancaire marocain. La cyber-résilience constitue à cet égard une préoccupation prudentielle majeure de Bank Al-Maghrib, qui a très tôt encadré ce risque à travers la Directive n°3/W/2016 (Bank Al-Maghrib, 2016b) imposant aux établissements de crédit la conduite de programmes annuels de tests d'intrusion dont les résultats font l'objet d'un reporting régulier au régulateur. Cet encadrement s'est renforcé avec l'adoption du cadre Cyber Resilience Oversight Expectations, inspiré des recommandations de la Banque centrale européenne, et la transposition de la loi n°05-20 relative à la cybersécurité (Royaume du Maroc, 2020), témoignant de la sensibilité croissante du superviseur à la montée des cybermenaces dans un secteur de plus en plus digitalisé. Enfin, les événements extérieurs regroupent les catastrophes naturelles, les actes malveillants, les changements réglementaires imprévus et les crises systémiques, dont la perception est aujourd'hui beaucoup plus forte depuis la crise financière de 2008 et la pandémie de Covid-19.

La littérature académique s'accorde sur le fait que ces quatre familles de facteurs n'ont pas le même poids selon les types d'établissements et les contextes géographiques. Assairh et al.

(2020) soulignent que les institutions financières opérant dans des environnements à forte contrainte réglementaire, comme le Maroc, font face à une exposition accrue aux risques liés aux processus internes et aux systèmes d'information, en raison des exigences croissantes de conformité et de reporting. Le risque lié aux systèmes d'information mérite une attention particulière dans le contexte marocain : la transformation digitale accélérée des grandes banques, avec le déploiement de la banque mobile, des plateformes de paiement électronique et de l'intelligence artificielle dans les processus de scoring, crée de nouvelles vulnérabilités opérationnelles qui échappent partiellement aux dispositifs de contrôle traditionnels. El Bouzaidi Chikhi, Ramdani et Matine (2023) montrent par ailleurs que le développement des banques participatives au Maroc introduit des facteurs de risque opérationnel spécifiques, liés à la gestion de produits financiers islamiques, à la conformité aux standards de la charia et à la supervision par des comités de conformité religieuse dont les pratiques de gouvernance diffèrent des établissements conventionnels. Ces spécificités contextuelles justifient pleinement une analyse dédiée au secteur bancaire marocain. Dans ce sens, Hertouch et Achibane (2020) relèvent que ces facteurs se manifestent avec une intensité particulière liée à la diversité des profils de clientèle et à l'hétérogénéité des pratiques au sein d'établissements dont les tailles et les structures de gouvernance varient considérablement, des grandes banques à dimension panafricaine comme Attijariwafa Bank ou Bank of Africa jusqu'aux établissements spécialisés comme le CIH.

L'évolution du cadre prudentiel international constitue le fil directeur de la prise en charge progressive du risque opérationnel. Bâle I, instauré en 1988, s'est limité à l'introduction du ratio Cooke, exigeant un niveau de fonds propres équivalent à 8 % des engagements pondérés par le risque ; essentiellement focalisé sur le risque de crédit, ce dispositif ne prévoyait aucun traitement explicite du risque opérationnel. Bâle II, entré en vigueur en 2007, a constitué une rupture majeure en consacrant le risque opérationnel comme catégorie à part entière devant faire l'objet d'une exigence explicite en fonds propres. Le ratio McDonough a introduit trois piliers structurants : les exigences minimales en fonds propres couvrant désormais le risque opérationnel, la surveillance prudentielle par les autorités de contrôle, et la discipline de marché par la transparence de l'information. Le Comité de Bâle a par ailleurs publié en 2011 des principes directeurs pour une saine gestion et surveillance du risque opérationnel, précisant les attentes en matière de gouvernance, d'appétence au risque et de dispositifs de contrôle (Basel Committee on Banking Supervision, 2011). Trois approches de quantification ont alors été définies : l'approche indicateur de base, qui applique un coefficient forfaitaire de 15 % au produit net bancaire moyen sur trois ans ; l'approche standard, qui différencie ce coefficient selon huit lignes métier ; et l'approche des mesures avancées, qui autorise les banques à développer leurs propres modèles internes fondés sur la méthode de la Loss Distribution Approach. Cette dernière, décrite par Lamarque et Maurer (2009), combine une distribution de fréquence, généralement modélisée par une loi de Poisson, et une distribution de sévérité, le plus souvent approchée par une loi lognormale, pour aboutir à une Value-at-Risk opérationnelle calculée à un intervalle de confiance de 99,9 %.

Bâle III, progressivement appliqué à partir de 2013 et pleinement entré en vigueur en 2019, a renforcé les exigences en fonds propres en portant le ratio global de 8 % à 10,5 %, tout en introduisant une surveillance accrue de la liquidité, un ratio d'effet de levier et une dimension macroprudentielle contracyclique. Bâle IV s'inscrit enfin dans une refonte profonde de la méthodologie de calcul et introduit, pour le risque opérationnel, une approche standardisée unique dite Standardised Measurement Approach, visant à unifier les méthodes d'évaluation et à permettre des comparaisons inter-établissements (Basel Committee on Banking Supervision, 2017 ; Allam, 2023). Sur le plan empirique, ces évolutions réglementaires se traduisent par des effets mesurables sur la performance des établissements bancaires marocains. Chemlal, Benazzou, Mrabet et Gharib (2020), dans une étude portant sur six banques marocaines cotées

à la Bourse de Casablanca sur la période 2013-2017, ont mobilisé le test du khi-deux pour examiner le lien entre les étapes du processus de gestion des risques opérationnels et les indicateurs de performance financière, à savoir le produit net bancaire, le résultat net d'exploitation, le coefficient d'exploitation, le ROE et le ROA. Leurs résultats confirment que les quatre phases de ce processus contribuent à l'amélioration des indicateurs de performance financière des banques étudiées, la phase d'identification-évaluation des risques présentant un lien significatif avec l'amélioration du résultat net d'exploitation. Ces résultats s'inscrivent dans la perspective de Lamarque et Maurer (2009), pour qui la performance des établissements bancaires est largement dépendante de l'efficacité du dispositif de couverture des risques opérationnels, et pour qui la combinaison d'approches quantitatives rigoureuses et de démarches qualitatives relevant du contrôle interne constitue la condition d'une résilience opérationnelle durable.

2.3. Le contrôle interne bancaire.

La montée en puissance du contrôle interne comme discipline gestionnaire est indissociable des crises financières qui ont marqué le début des années 2000. Face au nombre important de scandales financiers, un ensemble de chartes et de cadres de référence ont été promulgués, donnant lieu à plusieurs réformes visant à renforcer le système de contrôle interne, à protéger les investisseurs et à améliorer la performance des entreprises (Outseki, 2019). Pour les organisations marocaines, ces thèmes s'insèrent de plus en plus dans les pratiques des dirigeants en raison de la montée en puissance de cette discipline et de l'évolution du cadre réglementaire (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023). Chambers (2010), président de l'Institute of Internal Auditors, synthétise cet impératif en affirmant qu'une bonne gouvernance repose sur deux éléments essentiels : un bon système de contrôle interne et une gestion stratégique des risques.

Le référentiel COSO définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs concernant l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et réglementations. Ce processus s'articule autour de cinq composantes interdépendantes, à savoir l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le pilotage, dont la solidité conditionne l'efficacité globale du système (Outseki, 2019). L'environnement de contrôle en constitue le socle fondamental, la Treadway Commission ayant établi que les défaillances des entreprises sont principalement dues à son inefficacité. Le contrôle interne ne se limite pas pour autant aux seuls processus comptables et financiers : il représente une véritable philosophie managériale dont l'efficacité repose sur la capacité du management à en faire quelque chose de concret au quotidien, sans que les contrôles soient perçus comme une contrainte mais comme constructifs (Chegri et El Bakkouchi, 2022). En ce sens, le COSO ERM, version enrichie du référentiel initial élaborée en 2004 dans la foulée du Sarbanes-Oxley Act, élargit la phase d'évaluation du risque pour en faire un processus global de management des risques, introduisant notamment la notion d'appétence au risque comme préalable à toute décision stratégique (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023). L'apport du COSO ERM est confirmé empiriquement par Alkubaisi (2017), qui démontre, sur l'ensemble des banques commerciales jordaniennes, que la mise en œuvre du modèle COSO ERM renforce significativement l'efficacité du système de contrôle interne, la composante de management des risques arrivant en tête des facteurs déterminants devant l'identification des événements et l'environnement de contrôle. Le référentiel COSO ne fait toutefois pas l'unanimité dans la littérature. Plusieurs travaux en soulignent les limites, mettant en garde contre une application formelle et ritualisée du contrôle interne, déconnectée de la maîtrise réelle des risques. Power (2007) montre ainsi

que les dispositifs de gestion des risques relèvent souvent davantage d'une logique de légitimation et de responsabilité organisationnelle que de la maîtrise effective des dangers réels, tandis que Mikes (2009) établit que l'efficacité d'un dispositif dépend étroitement de la culture calculatoire propre à chaque établissement, deux mises en garde qui invitent à ne pas réduire le contrôle interne à sa seule conformité formelle et qui confortent l'attention portée dans cette recherche à la dimension culturelle du dispositif.

Du côté du Comité de Bâle, le rôle structurant dans l'institutionnalisation du contrôle interne bancaire est tout aussi décisif. Avec Bâle II, le lien entre contrôle interne et risque opérationnel a été formellement consacré : les établissements souhaitant adopter l'approche de mesure avancée doivent disposer d'un système interne d'analyse et de mesure du risque opérationnel étroitement intégré aux processus de gestion quotidienne, d'une fonction de gestion du risque dédiée et indépendante, et d'expositions faisant l'objet de rapports réguliers et de plans d'actions correctrices (Chegri et El Bakkouchi, 2022). Bâle III a renforcé ces exigences en introduisant des obligations plus strictes en matière de gouvernance, notamment à travers le renforcement du rôle du conseil d'administration et des comités d'audit (Lamarque et Maurer, 2009). Sur le plan de la performance, Outseki (2019) démontre qu'il existe une relation positive et significative entre le système de contrôle interne et la performance de l'entreprise, relation corroborée par Nguyen (2016) sur les banques commerciales vietnamiennes, par Asiligwa et Rennox (2017) sur les quarante-trois banques commerciales kényanes où les cinq composantes COSO sont positivement liées au rendement des capitaux propres, et par Khamis (2013) qui établit sur un échantillon d'institutions financières de Zanzibar que l'environnement de contrôle et les activités de contrôle sont significativement associés à l'amélioration de la performance financière. Dans le contexte marocain, Hertouch et Achibane (2020) confirment empiriquement que le contrôle interne constitue un outil de gestion opérationnelle du risque au service de la gestion prudentielle imposée par les autorités de tutelle.

Le secteur bancaire marocain bénéficie d'un cadre réglementaire du contrôle interne qui s'est construit progressivement depuis le milieu des années 2000, en alignement croissant sur les standards internationaux sous l'impulsion de Bank Al-Maghrib. Cette sédimentation normative témoigne d'une volonté régulatrice affirmée et d'une adaptation continue aux évolutions du contexte financier et aux exigences des accords de Bâle. Le tableau 1 présente la chronologie des principaux textes structurant ce dispositif.

Tableau 1 : Chronologie des principaux textes émis par Bank Al-Maghrib

Texte	Année	Apport principal
Circulaire n°40/G/2007	2007	Conditions minimales de contrôle interne, comité nouveau produit
Circulaire n°4/W/2014	2014	Texte de référence majeur, gouvernance et gestion des risques
Directive n°1/W/2014	2014	Gouvernance au sein des établissements de crédit (Bank Al-Maghrib, 2014b)
Circulaire n°6/W/2016	2016	Extension aux établissements de paiement (Bank Al-Maghrib, 2016a)
Circulaire n°4/W/2018	2018	Rôle et fonctionnement du comité d'audit
Directive n°1/W/2021	2021	Culture de contrôle, trois lignes de défense, externalisation
Charte SCI n°1/W/2021	2021	Synthèse institutionnelle, architecture à quatre niveaux
Circulaire n°4/W/2022	2022	Extension aux sociétés de financement collaboratif

Source : Les textes réglementaires de Bank Al-Maghrib (2007-2022)

La Charte du Système de Contrôle Interne de 2021 mérite une attention particulière en tant que texte fondateur de la gouvernance du contrôle interne. Elle définit le système de contrôle interne comme un processus mis en œuvre à tous les niveaux opérationnels et hiérarchiques, destiné à fournir en permanence une assurance raisonnable que les objectifs stratégiques sont

atteints, que les opérations sont efficaces et efficientes, que les informations sont fiables et sécurisées, et que les lois, règlements et procédures sont respectés, en structurant l'architecture du dispositif autour des cinq composantes du COSO (BAM, Charte SCI, Article 2). L'organisation du contrôle interne selon la charte se décline en quatre niveaux distincts et coordonnés, constituant une spécificité du modèle marocain par rapport au modèle standard des trois lignes de défense promu par l'Institute of Internal Auditors (2020). Le premier niveau, ou auto-contrôle, est exercé sous la responsabilité directe des entités opérationnelles et comprend un contrôle de premier degré intrinsèque aux opérations et un contrôle de second degré vérifiant l'efficacité du premier. Le deuxième niveau est assuré par des entités transversales couvrant la conformité, la déontologie, la sécurité de l'information et les affaires juridiques. Le troisième niveau est confié à l'audit interne indépendant. Le quatrième niveau est assuré par les organes de contrôle externes : commissaire aux comptes, commissaire du gouvernement et Cour des comptes (BAM, Charte SCI, Article 10). La charte impose par ailleurs la déclaration systématique des incidents survenus dans chaque rayon d'activité, leur recensement permettant l'affinement de l'information sur les risques (BAM, Charte SCI, Article 9), ce qui correspond directement à la constitution de bases de données de pertes opérationnelles requises par l'approche de mesure avancée de Bâle II. La Circulaire n°4/W/2022 précise en complément que les dispositifs de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques doivent appréhender l'ensemble des risques encourus, notamment opérationnels, juridiques, technologiques, de non-conformité, de cybercriminalité et de blanchiment de capitaux (BAM, Circulaire n°4/W/2022, Article 13), et que chaque établissement est tenu d'adresser à BAM au plus tard le 31 mars un rapport annuel sur les activités du contrôle interne (BAM, Circulaire n°4/W/2022, Article 24). La loi bancaire n°103-12 de 2015 complète cet ensemble en renforçant les exigences de gouvernance et en introduisant des dispositions relatives à la conformité et à la prévention du blanchiment, constituant autant de domaines d'exposition au risque opérationnel que le contrôle interne doit couvrir. La transposition progressive de Bâle IV, avec son approche standardisée et ses exigences accrues d'intégration des données de pertes, constitue le prochain horizon normatif auquel les établissements bancaires marocains devront se conformer.

L'efficacité d'un système de contrôle interne ne se décrète pas par la seule conformité réglementaire ; elle résulte d'un ensemble de caractéristiques organisationnelles et managériales dont la convergence conditionne la robustesse réelle du dispositif face au risque opérationnel. Chegri et El Bakkouchi (2022) précisent que cette efficacité passe par une bonne coordination autour de cinq activités clés : la cartographie et l'évaluation des risques, la définition et l'évaluation des activités de contrôle, les plans de remédiation, le pilotage et la diffusion de l'information, et la supervision continue. Un système de contrôle interne efficace doit d'abord disposer d'une politique claire de gestion des risques dont le seuil de tolérance est communiqué à toute personne concernée, de règles et procédures adéquatement documentées, et d'une séparation stricte entre les fonctions d'initiation, d'exécution et de contrôle des opérations, la même personne ne devant pas effectuer les transactions et les enregistrer afin de limiter la possibilité de dissimuler certaines opérations. La Charte SCI de BAM traduit réglementairement ces exigences en imposant la séparation stricte entre les structures chargées de l'initiation, de l'exécution et du contrôle des opérations, et en exigeant l'identification et le suivi formalisé des domaines susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts (BAM, Charte SCI, Article 13).

Outseki (2019) insiste par ailleurs sur le rôle fondamental de l'environnement de contrôle et de la dimension culturelle dans la détermination de l'efficacité globale du système. Le directeur général est fortement impliqué dans la création de cet environnement, faisant preuve d'exemplarité en termes d'éthique et d'intégrité et transmettant les valeurs à respecter à l'ensemble des membres de l'organisation. Cette dimension est explicitement consacrée dans

la Charte SCI de BAM, qui dispose que les managers veillent à promouvoir au sein de leur structure une culture de contrôle forte en impliquant activement l'ensemble de leurs collaborateurs, et que les valeurs d'éthique sont définies dans un code élaboré selon une approche participative qui favorise l'adhésion (BAM, Charte SCI, Articles 4 et 6). La dimension culturelle du contrôle interne représente ainsi le facteur le plus difficile à formaliser mais potentiellement le plus déterminant : un contrôle interne pertinent n'est pas coercitif, il est avant tout constructif, et son efficacité repose sur la capacité du management à le faire vivre au quotidien (Chegri et El Bakkouchi, 2022). Lamarque et Maurer (2009) soulignent enfin que la performance des établissements bancaires est largement dépendante de l'efficacité du dispositif de couverture des risques opérationnels, et que la réussite repose sur la capacité à combiner approches quantitatives rigoureuses et démarches qualitatives relevant du contrôle interne pour atteindre une résilience opérationnelle durable.

2.4. Articulation entre risque opérationnel et contrôle interne

La relation entre le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel est fondamentalement complémentaire et bidirectionnelle. D'un côté, le contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principales expositions à maîtriser. De l'autre, la gestion des risques opérationnels intègre des contrôles permanents relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement. Ce va-et-vient constant entre les deux dispositifs fait que l'un ne peut exister efficacement sans l'autre (Chegri et El Bakkouchi, 2022). Les risques opérationnels dépassant les limites acceptables fixées par l'établissement font l'objet de plans d'action pouvant prévoir la mise en place de contrôles internes, un transfert des conséquences financières ou une adaptation de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne concourt au traitement des risques opérationnels auxquels sont exposées les activités de l'établissement, tandis que le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser (Chegri et El Bakkouchi, 2022 ; Ghandari, 2011). Cette relation, documentée au Maroc, trouve un écho dans la littérature internationale récente. En Jordanie, Zuweilf et Alyan (2021) confirment empiriquement que l'application du cadre COSO exerce un effet significatif sur la gestion du risque opérationnel dans les banques commerciales, chaque composante du dispositif contribuant à cette maîtrise. En Malaisie, Abdul Rahim et al. (2017) montrent, sur un large échantillon d'établissements, que l'évaluation des risques et le pilotage par la direction influencent fortement l'identification des risques opérationnels. En Palestine enfin, Tanbour et al. (2025) confirment, à travers une approche mixte, que le soutien de l'environnement de contrôle par la direction générale renforce significativement la maîtrise des risques bancaires, particulièrement en période de crise. La portée de ces résultats convergents doit néanmoins être appréciée avec prudence. Ces études reposent sur des données déclaratives collectées par questionnaire auprès de cadres bancaires, avec des échantillons parfois limités, et mesurent davantage la perception de l'efficacité du contrôle interne que son efficacité objective. Leur transférabilité au contexte marocain n'est en outre pas immédiate : les environnements réglementaires jordanien, malaisien et palestinien diffèrent du cadre prudentiel marocain, tant par le degré de transposition des accords de Bâle que par l'architecture de supervision. Ces travaux confortent donc la plausibilité de la relation étudiée sans dispenser d'une vérification empirique propre au contexte bancaire marocain, ce qui renforce précisément la légitimité du programme de recherche porté par cet article.

Au-delà de ce panorama empirique, il convient de préciser la portée de la relation bidirectionnelle évoquée plus haut au regard du modèle conceptuel proposé. Si la relation entre contrôle interne et risque opérationnel est effectivement bidirectionnelle dans la réalité organisationnelle des établissements bancaires, le modèle de recherche développé ici teste délibérément une direction causale spécifique, celle consacrée par la logique prudentielle de

Bank Al-Maghrib : l'effet préventif du contrôle interne sur la maîtrise du risque opérationnel, qui exerce à son tour un effet sur la performance bancaire. Cette clarification est essentielle pour éviter toute confusion entre la relation générale décrite dans la littérature, qui est bidirectionnelle, et la direction analytique retenue dans le modèle conceptuel, qui isole un sens causal précis aux fins de l'investigation empirique ultérieure. Ce choix ne nie pas la bidirectionnalité, mais opère une simplification analytique justifiée par l'objectif de tester l'efficacité préventive du dispositif de contrôle interne. Cette pratique est au demeurant consacrée par la littérature méthodologique : la modélisation par équations structurelles selon l'approche PLS-SEM, retenue pour la phase quantitative ultérieure, exige des modèles récursifs excluant les boucles de causalité réciproque, de sorte que l'isolement d'une direction causale unique constitue une exigence technique de la méthode et non une négation de la complexité de la relation (Hair, Hult, Ringle et Sarstedt, 2021).

Cette articulation se matérialise concrètement dans les établissements bancaires à travers deux sous-systèmes complémentaires (Chegri et El Bakkouchi, 2022) : le contrôle permanent, qui couvre l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, la politique de gestion des risques, la mise en place des contrôles opérationnels et la supervision continue ; et le contrôle périodique, assuré par l'audit interne, qui évalue périodiquement l'ensemble du dispositif. Ces deux sous-systèmes sont complémentaires et non substituables : le contrôle permanent assure la maîtrise au quotidien, le contrôle périodique garantit l'intégrité et la cohérence du dispositif dans la durée. La Charte SCI de BAM consacre institutionnellement cette dualité en assignant à l'audit interne la mission de donner une assurance sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne (BAM, Charte SCI, Article 14). C'est dans cette perspective que le présent article conceptualise le contrôle interne comme une solution préventive tournée vers les risques déjà identifiés, dont la fonction première est d'atténuer leur gravité et de réduire leur fréquence, plutôt que comme un dispositif anticipateur de risques émergents et encore inconnus, conformément à la logique prudentielle consacrée par la Charte SCI de BAM.

L'articulation entre risque opérationnel et contrôle interne se concrétise à travers un ensemble d'outils opérationnels complémentaires dont la combinaison conditionne l'efficacité globale du dispositif. La cartographie des risques occupe une position centrale en ce qu'elle constitue l'outil d'interface concret entre les deux dispositifs. El Attaoui et Alaoui Sossi (2023) soulignent que son établissement se base sur le dispositif de contrôle existant et permet d'identifier les défaillances du système de contrôle et son degré de maturité. Sa démarche d'élaboration suit quatre phases séquentielles : la collecte d'informations et la formalisation des processus, le diagnostic de l'existant et l'analyse de l'efficacité des contrôles en place, l'évaluation et la hiérarchisation de chaque risque selon sa fréquence d'occurrence et sa sévérité, et l'élaboration d'un plan d'action. Les deux approches Top Down, qui part de la direction générale et redécline les risques dans les entités, et Bottom Up, qui analyse systématiquement les risques opérationnels et les contrôles associés à chaque processus, sont complémentaires et peuvent être combinées pour une couverture exhaustive des expositions (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023). La réglementation BAM consolide cette exigence en prescrivant que la cartographie soit actualisée au moins une fois par an et prenne en compte les facteurs internes et externes (BAM, Circulaire n°4/W/2022, Articles 14 et 15). Chemlal et al. (2020) ont montré que la cartographie des risques opérationnels n'impacte pas directement le produit net bancaire à court terme, mais exerce une incidence positive sur l'amélioration du résultat net d'exploitation et des indicateurs ROE et ROA, dans la mesure où plus les sources de risques sont identifiées et évaluées, plus les dispositions prudentielles prises sont précises et plus la rentabilité s'améliore.

Les indicateurs clés de risques constituent le deuxième outil structurant du dispositif. Ils permettent un suivi continu des expositions opérationnelles entre deux exercices de

cartographie, jouant le rôle d'indicateurs d'alerte précoce pour les risques à forte fréquence d'occurrence. Le Comité de Bâle recommande leur révision périodique pour mieux anticiper les pertes potentielles futures (Chemlal et al., 2020). Leur intégration dans les tableaux de bord de pilotage reste un chantier en cours dans les banques marocaines, l'hétérogénéité des pratiques entre établissements constituant l'un des principaux défis relevés par Allam, Achibane et Krami (2022). La technique des 4T formalise pour sa part les stratégies de réponse aux risques identifiés : tolérer consiste à accepter le risque en l'état lorsque son niveau est jugé tolérable ; traiter vise à diminuer sa probabilité par des mesures de contrôle interne ; transférer opère via l'assurance ou la sous-traitance ; terminer correspond à l'extinction de l'activité concernée. Dans les banques marocaines, ces quatre stratégies sont complétées par l'autofinancement via la constitution de fonds propres réglementaires au titre de Bâle II et III, constituant une cinquième réponse spécifique au contexte prudentiel bancaire (Chemlal et al., 2020). Le choix entre ces stratégies dépend du niveau d'appétence au risque défini par le conseil d'administration, notion que le COSO ERM a formellement intégrée comme préalable à toute décision stratégique (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023). Le plan de continuité d'activité constitue enfin le quatrième outil structurant, permettant d'assurer le fonctionnement continu des activités et de limiter les pertes en cas de perturbations majeures, obligation explicitement formalisée par la Circulaire BAM n°4/W/2022 (Article 17) et témoignant de l'importance croissante accordée par le régulateur à la résilience opérationnelle.

Ni le contrôle interne ni la gestion des risques opérationnels ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs organisationnels (Chegri et El Bakkouchi, 2022 ; BAM, Charte SCI, Article 2). Cette limite fondamentale résulte de plusieurs facteurs structurels qui délimitent précisément le périmètre de l'investigation empirique à mener. La première limite est d'ordre environnemental : les incertitudes liées à l'environnement externe, les crises systémiques et les évolutions réglementaires imprévues échappent par définition aux mécanismes de contrôle interne, si sophistiqués soient-ils. La complexité croissante des opérations bancaires, sous l'effet de la digitalisation et de l'internationalisation des grandes banques marocaines, génère de nouvelles zones d'exposition dont les méthodes de mesure n'ont pas encore atteint la maturité de celles existant pour le risque de crédit ou de marché. Les modèles de risque opérationnel ont en effet montré leurs limites dans leur capacité à anticiper et détecter au plus tôt des comportements ou situations anormales, leurs indicateurs étant résolument tournés vers le passé de la banque (Lamarque et Maurer, 2009).

La deuxième limite est d'ordre humain et comportemental. Les dysfonctionnements humains, premier facteur de risque opérationnel en termes d'occurrence, restent partiellement imperméables aux procédures formelles : tant que l'ensemble des collaborateurs ne percevront pas la valeur ajoutée de l'activité de contrôle, et tant qu'elle ne sera pas prise en compte plus explicitement dans leurs objectifs, le contrôle sera vécu comme une contrainte supplémentaire (Lamarque et Maurer, 2009). La dimension culturelle du contrôle interne, si elle est consacrée par la Directive n°1/W/2021 (Bank Al-Maghrib, 2021b) et la Charte SCI (Bank Al-Maghrib, 2021a), reste difficile à formaliser, à évaluer et à mesurer empiriquement. La troisième limite est d'ordre institutionnel et tient à l'hétérogénéité des pratiques entre établissements. Hertouch et Achibane (2020) montrent que l'alignement sur les exigences réglementaires de BAM est plus fort dans les grandes banques à capitaux étrangers ou à dimension panafricaine, tandis que des écarts persistent dans les établissements de taille plus modeste, en raison de ressources humaines et techniques dédiées au contrôle interne insuffisantes. Allam, Achibane et Krami (2022) soulignent quant à eux que l'absence de données historiques suffisantes sur les pertes opérationnelles constitue un obstacle majeur à l'amélioration des méthodes de quantification du risque, limitant la capacité des banques marocaines à migrer vers des approches de mesure plus sophistiquées. Ces trois niveaux de limites ne sont pas sans conséquence sur la construction du modèle conceptuel proposé dans la section des résultats :

la limite comportementale, liée à la difficulté de formaliser la dimension culturelle, fonde le choix d'isoler la culture du contrôle interne comme composante distincte du dispositif ; la limite institutionnelle, tenant à l'hétérogénéité des pratiques et à l'insuffisance des bases de données de pertes, justifie directement l'introduction des variables modératrices relatives à l'intégration des données de pertes et au type d'établissement ; la limite environnementale, enfin, rappelle que le modèle ne prétend couvrir que les risques identifiables, conformément à la conceptualisation préventive du contrôle interne retenue. Ces trois niveaux de limites ouvrent ainsi la voie à l'investigation empirique qui constitue la seconde étape du programme de recherche dans lequel s'inscrit le présent article.

3. Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans une démarche théorique fondée sur une revue de littérature sélective et structurée. Cette approche, largement adoptée dans les travaux en sciences de gestion portant sur des thématiques à fort ancrage réglementaire, vise à construire un cadre conceptuel solide avant toute investigation empirique. Elle répond à une logique d'exploration et de clarification qui, comme le souligne Lamarque (2009), s'impose dans le champ bancaire en raison de la spécificité des concepts, des outils et des méthodologies propres à la gestion des établissements financiers, secteur où la maîtrise des risques constitue à la fois le cœur de métier et un facteur clé de compétitivité.

Sur le plan épistémologique, notre travail adopte un positionnement constructiviste modéré : nous proposons une lecture structurée et contextualisée de la relation entre risque opérationnel et contrôle interne dans le secteur bancaire marocain, sans prétendre décrire une réalité objective et universelle. Ce positionnement appelle une justification au regard de la démarche déductive retenue, les deux pouvant sembler en tension. Le constructivisme modéré reconnaît que les concepts mobilisés, tels que le risque opérationnel, le contrôle interne ou la performance, ne sont pas des objets naturels mais des constructions institutionnelles, façonnées par les régulateurs et les référentiels professionnels, comme l'a montré Power (2005) à propos de l'invention même de la catégorie de risque opérationnel. Pour autant, une fois ces constructions stabilisées par les textes normatifs, elles s'imposent aux acteurs comme des cadres partagés dont il devient légitime de dériver, par déduction, des propositions testables : c'est précisément cette stabilité institutionnelle du champ bancaire qui autorise l'articulation d'un positionnement constructiviste modéré avec une logique déductive (Saunders, Lewis et Thornhill, 2019). Cette posture est cohérente avec celle retenue par Chegri et El Bakkouchi (2022), Hertouch et Achibane (2020) et Allam, Achibane et Krami (2022), dont les travaux constituent les bases empiriques sur lesquelles notre cadre théorique entend s'appuyer. Le choix d'une approche déductive, consistant à construire le modèle théorique à partir de la littérature existante avant de le confronter ultérieurement au terrain, mérite d'être explicitement justifié. Ce choix est cohérent avec notre positionnement épistémologique et avec la nature de notre objet d'étude. Dans un domaine à fort ancrage réglementaire comme le contrôle interne bancaire, la construction d'un cadre théorique solide constitue un préalable indispensable à toute investigation empirique : les concepts mobilisés, qu'il s'agisse des composantes du contrôle interne, des catégories de risque opérationnel ou des approches de mesure prudentielle, sont largement structurés par les référentiels normatifs existants, ce qui rend pertinente une démarche partant de ces référentiels pour formuler des hypothèses testables. L'approche déductive ne s'oppose pas pour autant à la dimension qualitative : l'étude qualitative prévue dans le prolongement empirique de ce travail n'est pas une étape absente de notre démarche, mais une phase délibérément positionnée en aval, destinée à affiner et contextualiser le modèle conceptuel avant sa validation quantitative, selon une logique de recherche mixte séquentielle.

La démarche de recherche documentaire relève d'une revue narrative structurée et non d'une revue systématique de la littérature : elle ne vise pas l'exhaustivité du recensement mais la construction raisonnée d'un cadre conceptuel, ce qui explique l'absence de protocole de type PRISMA, réservé aux revues systématiques. Elle a néanmoins suivi un protocole structuré afin d'en assurer la répliquabilité, selon une logique de sélection en deux temps : une lecture ciblée des travaux marocains traitant de la thématique a d'abord été conduite pour établir l'état des connaissances propre au contexte national, avant un élargissement aux travaux internationaux fondateurs et aux études empiriques les plus mobilisées dans le champ. La recherche bibliographique a été conduite à partir de plusieurs bases de données académiques, notamment Cairn, ScienceDirect, Google Scholar et le portail institutionnel de Bank Al-Maghrib, ainsi que les archives des revues marocaines à comité de lecture spécialisées en sciences de gestion. Les mots-clés mobilisés, en français et en anglais, ont combiné les termes « risque opérationnel », « contrôle interne », « banques marocaines », « Bank Al-Maghrib », « COSO », « Bâle » et « performance bancaire », selon différentes combinaisons booléennes. La sélection a privilégié les travaux publiés entre 2009 et 2025, en accordant une attention particulière aux contributions traitant du contexte bancaire marocain. Plusieurs travaux nationaux ont ainsi été mobilisés pour nourrir l'ancrage empirique du cadre théorique, notamment ceux d'Achibane et Allam (2020) sur l'articulation des approches prudentielle et opérationnelle, d'Ait Moussa (2023) sur la modélisation conceptuelle de l'efficacité du contrôle interne, de Sakhraoui, Ait Moussa et Chaoui (2020) sur la dimension d'apprentissage organisationnel, de Tchuigoua et Lamarque (2009) sur la gestion du risque opérationnel dans les institutions financières, et de Tourabi, Alaoui et Rahaoui (2022) sur l'impact de la digitalisation sur les fonctions de risque et de contrôle. La constitution du corpus documentaire mobilisé dans cet article a obéi à plusieurs critères de sélection complémentaires. Nous avons privilégié en premier lieu les travaux académiques publiés dans des revues francophones indexées et à comité de lecture, notamment la Revue Internationale des Sciences de Gestion, la Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, et l'International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, dont les thématiques recoupent directement notre objet d'étude. En second lieu, nous avons retenu les textes normatifs et réglementaires structurant le cadre prudentiel marocain, à savoir la Circulaire BAM n°4/W/2014, la Charte du Système de Contrôle Interne de 2021, la Circulaire n°4/W/2022, la loi bancaire n°103-12 de 2015 et les documents du Comité de Bâle relatifs aux accords Bâle II, III et IV. L'authenticité et l'actualité de ces textes ont fait l'objet d'une procédure de vérification systématique : chaque texte réglementaire a été consulté dans sa version officielle publiée sur le portail institutionnel de Bank Al-Maghrib ou au Bulletin Officiel du Royaume, sa version en vigueur a été contrôlée à la date de rédaction, et les données chiffrées mobilisées ont été croisées avec le rapport annuel sur la supervision bancaire le plus récent (Bank Al-Maghrib, 2024). Nous avons également mobilisé des ouvrages de référence en management bancaire, au premier rang desquels les travaux de Lamarque (2008, 2009), ainsi que la contribution pionnière de Ghandari (2011) sur l'apport du cadre COSO au Maroc. Le corpus final ainsi constitué comprend soixante-deux références, réparties entre les textes réglementaires et institutionnels, les travaux académiques marocains et les travaux académiques internationaux.

Cette triangulation de sources, associant travaux académiques marocains et internationaux, textes réglementaires et ouvrages de référence, permet de dépasser les limites inhérentes à chaque type de source pris isolément et de garantir la robustesse théorique du cadre proposé. Sur le plan des limites méthodologiques, il convient de souligner que la présente contribution se cantonne volontairement à une dimension théorique et conceptuelle. Comme le rappellent Chegri et El Bakkouchi (2022), ni le contrôle interne ni la gestion des risques opérationnels ne peuvent fournir de garantie absolue quant à la réalisation des objectifs organisationnels, et

leur efficacité réelle ne peut être évaluée qu'au travers d'investigations empiriques auprès des acteurs concernés. C'est précisément l'ambition de la partie empirique qui fera l'objet d'un article ultérieur, dont le présent travail constitue le fondement théorique et le cadre de référence conceptuel. Il convient d'en anticiper brièvement le dispositif, car il éclaire certains choix opérés dans la construction du modèle conceptuel : l'investigation suivra une méthodologie mixte séquentielle, associant une phase qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs auprès de responsables du contrôle interne et des risques, destinée à affiner les variables du modèle, puis une phase quantitative par questionnaire mobilisant la modélisation par équations structurelles. C'est en vue de cette opérationnalisation future que les indicateurs de mesure présentés dans le tableau 2 ont été volontairement définis à partir d'éléments observables et documentés dans les établissements bancaires marocains, tels que les chartes de risques, les reportings réglementaires ou les données de pertes déclarées : ce choix garantit que chaque variable du modèle pourra être renseignée soit par les perceptions des cadres interrogés, soit par des données factuelles vérifiables auprès des établissements. Le détail de ce protocole est présenté dans la section conclusive.

4. Résultats et discussion

La revue de littérature et l'ancrage théorique conduits dans les sections précédentes permettent de dégager une synthèse des principaux enseignements théoriques, sur la base de laquelle nous proposons un modèle conceptuel intégrateur, formulons six hypothèses de recherche testables et positionnons notre contribution par rapport à la littérature existante.

4.1. Synthèse des résultats théoriques

La revue de littérature conduite dans cet article permet de dégager trois enseignements théoriques majeurs qui structurent notre compréhension de la relation entre risque opérationnel et contrôle interne dans le contexte bancaire marocain.

Le premier enseignement est celui de la consécration progressive du risque opérationnel comme catégorie autonome et structurante du management bancaire. Longtemps défini par défaut comme le risque résiduel, il a acquis avec Bâle II un statut à part entière, faisant désormais l'objet d'exigences réglementaires précises en matière de mesure, de couverture en fonds propres et de dispositifs de contrôle. Cette consécration s'est traduite au Maroc par une sédimentation normative progressive portée par BAM, depuis la Circulaire n°40/G/2007 jusqu'à la Charte SCI 2021 et la Circulaire n°4/W/2022, attestant d'une convergence réelle entre le droit bancaire marocain et les standards internationaux de Bâle. Sur le plan économique, l'enjeu est considérable : les exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel représentent une part significative du total des actifs pondérés par les risques pour les grandes banques, et un capital ainsi immobilisé ne peut être alloué au financement de l'économie réelle. Un dispositif de contrôle interne mature, reconnu par BAM comme conforme aux exigences réglementaires, peut permettre à un établissement de migrer vers des approches de mesure plus sophistiquées, potentiellement plus favorables selon son historique de pertes, libérant ainsi du capital productif. Le contrôle interne représente en ce sens non seulement une obligation réglementaire, mais un véritable levier de création de valeur économique (Lamarque et Maurer, 2009).

Le deuxième enseignement porte sur la relation bidirectionnelle et complémentaire entre risque opérationnel et contrôle interne. Ces deux dispositifs ne sont ni redondants ni substituables : le contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les expositions prioritaires, tandis que la gestion des risques opérationnels intègre les contrôles permanents du contrôle interne pour sécuriser son fonctionnement quotidien (Chegri et El Bakkouchi, 2022 ; Ghandari, 2011). Cette complémentarité, formellement

consacrée par la Charte SCI de BAM à travers l'articulation des quatre niveaux de contrôle, confère au système bancaire marocain une architecture de gouvernance des risques cohérente et alignée sur les meilleures pratiques internationales.

Le troisième enseignement est celui des limites persistantes du dispositif. Malgré la robustesse du cadre réglementaire, des écarts significatifs subsistent entre les exigences normatives et la maturité réelle des pratiques, notamment en termes d'hétérogénéité entre établissements, d'insuffisance des bases de données sur les pertes opérationnelles et de déficit de culture du contrôle interne (Hertouch et Achibane, 2020 ; Allam et al., 2022 ; Lamarque et Maurer, 2009). Ces écarts ont un coût économique réel : un établissement dont le dispositif de contrôle interne est insuffisamment mature est contraint d'adopter l'approche indicateur de base pour le calcul de ses exigences en fonds propres, appliquant un coefficient forfaitaire indépendamment de son profil de risque réel, tandis qu'un établissement ayant investi dans un dispositif conforme peut prétendre à des approches plus favorables. L'hétérogénéité des pratiques entre banques marocaines se traduit donc directement par une hétérogénéité dans l'utilisation du capital réglementaire, avec des implications concrètes sur la compétitivité et la rentabilité des établissements.

4.2. Modèle conceptuel proposé

Sur la base de la synthèse théorique conduite, nous proposons un modèle conceptuel intégrateur original qui se distingue des travaux antérieurs par trois caractéristiques fondamentales : l'introduction du risque opérationnel comme variable médiatrice explicite, la conceptualisation du contrôle interne comme solution préventive plutôt que proactive, et l'ancrage des variables modératrices directement dans les trois piliers du cadre normatif que sont BAM, Bâle IV et le COSO ERM. Le modèle s'articule autour de quatre niveaux d'analyse interdépendants.

Le premier niveau est celui du cadre normatif, constitué de trois piliers complémentaires qui conditionnent l'ensemble de la chaîne causale. Il importe de préciser que ce cadre normatif ne constitue pas une variable mesurée et testée au même titre que les autres composantes du modèle, mais une toile de fond contextuelle et exogène, commune à l'ensemble des banques marocaines soumises à la supervision de Bank Al-Maghrib. Il définit l'espace réglementaire dans lequel s'inscrivent les variables proprement dites du modèle, sans faire lui-même l'objet d'une hypothèse de recherche. Sa fonction est de rappeler que la qualité du dispositif de contrôle interne et son efficacité préventive ne s'apprécient pas dans l'absolu, mais relativement aux exigences normatives qui s'imposent à tous les établissements. Le pilier BAM regroupe les textes réglementaires marocains, notamment la Circulaire 4/W/2014, la Charte SCI 2021, la Circulaire 4/W/2022 et la loi 103-12, qui imposent l'architecture minimale du dispositif de contrôle interne et définissent les obligations de déclaration des incidents opérationnels. Le pilier Bâle regroupe les accords Bâle II, III et IV qui ont progressivement consacré le risque opérationnel comme catégorie prudentielle autonome et instauré, avec Bâle IV, la Standardised Measurement Approach et l'intégration obligatoire des données de pertes. Le pilier COSO regroupe le référentiel COSO 2013, dont les cinq composantes structurent directement les variables indépendantes du modèle, et le COSO ERM 2004 qui introduit la notion d'appétence au risque formalisée (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023).

Le deuxième niveau est celui du dispositif de contrôle interne, variable indépendante du modèle opérationnalisée en cinq composantes issues du COSO et consacrées par la Charte SCI de BAM : la politique et la stratégie de gestion des risques, les procédures formalisées et leur degré de documentation, la taille et les ressources du dispositif de contrôle, le pilotage et le reporting périodique, et la culture du contrôle interne. Conformément à la logique prudentielle consacrée par BAM, le contrôle interne est conceptualisé dans ce modèle non pas

comme un dispositif anticipateur des risques émergents et encore inconnus, mais comme une solution préventive tournée vers les risques déjà identifiés, dont la fonction est d'atténuer leur gravité et de réduire leur fréquence. Cette distinction est essentielle : le caractère préventif renvoie ici à l'action sur des expositions répertoriées, et non à une capacité prospective de détection de risques inédits. Comme le soulignent Lamarque et Maurer (2009), les dispositifs de contrôle interne bancaire sont en effet résolument tournés vers la prévention des défaillances connues plutôt que vers l'anticipation de risques émergents, ce que consacre la Charte SCI de BAM en définissant le contrôle interne comme un processus destiné à fournir une assurance raisonnable et non une garantie absolue (BAM, Charte SCI, Article 2).

Le troisième niveau est celui de la maîtrise du risque opérationnel, variable médiatrice centrale du modèle. Elle représente le résultat effectif de l'action préventive du contrôle interne sur le risque opérationnel, mesurée à travers les pertes opérationnelles déclarées, les exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel, la notation prudentielle BAM et la fréquence et la sévérité des incidents. C'est précisément ce niveau médiateur qui manquait dans les modèles antérieurs, notamment celui de Chegri et El Bakkouchi (2022) qui reliait directement le contrôle interne à la performance sans faire apparaître le risque opérationnel comme variable intermédiaire explicite. Le quatrième niveau est celui de la performance bancaire, variable dépendante appréhendée selon une double dimension. La dimension financière mobilise les indicateurs standards retenus par Chemlal et al. (2020), à savoir le produit net bancaire, le résultat net d'exploitation, le ROE, le ROA et le coefficient d'exploitation. La dimension prudentielle, conforme à l'esprit de la réglementation bancaire, mobilise quant à elle le ratio de solvabilité, le coût du risque opérationnel, les exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel et la notation prudentielle de BAM. Ce choix d'associer indicateurs financiers et prudentiels rejoint la démarche de Hadi et al. (2025) qui, sur un échantillon international de quinze banques, évaluent l'effet du contrôle interne sur la performance à travers des ratios réglementaires tels que le ratio de solvabilité et le ratio de créances en souffrance, soulignant que l'efficacité du contrôle interne ne se mesure pleinement qu'en intégrant la dimension prudentielle aux côtés de la rentabilité financière.

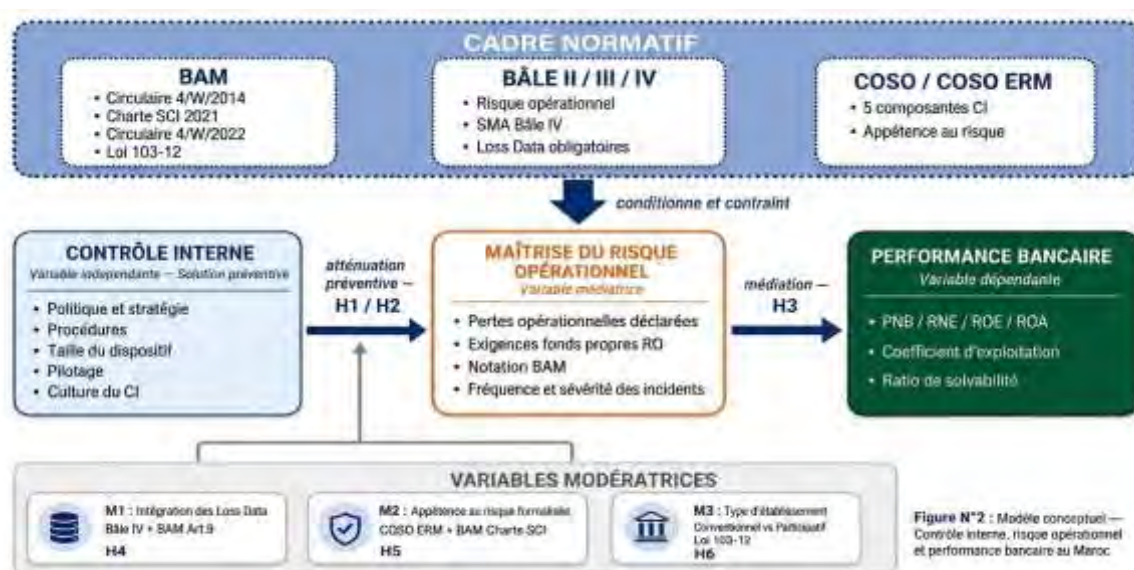
La relation centrale du modèle postule que la qualité du dispositif de contrôle interne, conditionnée par le cadre normatif tripartite, exerce une influence préventive positive sur la maîtrise du risque opérationnel qui, à son tour, améliore la performance bancaire. Cette relation est modulée par trois variables modératrices directement ancrées dans les trois piliers du cadre normatif. Le premier modérateur est le niveau d'intégration des données de pertes opérationnelles, ancré dans Bâle IV et dans l'Article 9 de la Charte SCI de BAM : les banques disposant d'une base de données de pertes riche et fiable bénéficient d'un effet amplificateur sur l'efficacité préventive de leur dispositif de contrôle interne (Allam, Achibane et Krami, 2022). Le deuxième modérateur est le niveau de formalisation de l'appétence au risque, ancré dans le COSO ERM et la Charte SCI de BAM : les banques dont l'appétence au risque est formellement définie et déclinée à tous les niveaux hiérarchiques disposent d'un contrôle interne préventif mieux calibré (El Attaoui et Alaoui Sossi, 2023). Le troisième modérateur est le type d'établissement bancaire, ancré dans la loi 103-12 et la Circulaire 4/W/2022 : les banques participatives présentent des profils de risque opérationnel spécifiques liés à la conformité à la charia qui requièrent des dispositifs de contrôle interne distincts des établissements conventionnels (Chajari et El Hachloufi, 2025 ; El Bouzaidi Chikhi et al., 2023). Le tableau 2 présente l'ensemble des variables du modèle et leurs indicateurs de mesure retenus pour l'investigation empirique à venir.

Tableau 2 : Variables du modèle conceptuel et indicateurs de mesure

Statut	Variable	Indicateurs retenus
Cadre de contexte (exogène)	BAM et Bâle II/III/IV et COSO/ERM	Textes réglementaires, accords prudentiels, référentiels (toile de fond commune, non testée)
Variable indépendante	Politique et stratégie	Charte risque, appétence formalisée, rattachement hiérarchique
Variable indépendante	Procédures	Niveau de formalisation, conformité 4/W/2014, mise à jour
Variable indépendante	Taille du dispositif	Effectifs dédiés, budget, comité d'audit
Variable indépendante	Pilotage	Fréquence reportings, comités risques, rapport annuel BAM
Variable indépendante	Culture du CI	Formation, ancienneté dispositif, implication management
Variable médiatrice	Maîtrise du RO	Pertes déclarées, fonds propres RO, notation BAM, fréquence incidents
Variable dépendante	Performance bancaire	PNB, RNE, ROE, ROA, Coefficient d'exploitation, ratio de solvabilité, coût du risque
Modérateur M1	Intégration Loss Data	Base de données pertes, conformité BAM Art.9, approche SMA
Modérateur M2	Appétence au risque	Formalisation, validation CA, déclinaison hiérarchique
Modérateur M3	Type d'établissement	Conventionnel vs participatif, conformité Charia, comité Charia

Source : Auteurs (2026)

Figure 2 : Modèle conceptuel intégrateur : Contrôle interne, risque opérationnel et performance bancaire au Maroc



Source : Auteurs (2026)

Sur le plan opérationnel, la mesure de ces indicateurs dans le cadre de l'enquête quantitative future s'appuiera sur trois modalités distinctes selon leur nature. Les indicateurs de nature factuelle, tels que l'ancienneté du dispositif, l'existence d'une charte de risques formalisée, la fréquence des reportings ou celle des formations dispensées, seront renseignés par des questions fermées de type déclaratif, vérifiables au sein des établissements. Les dimensions de nature perceptuelle, au premier rang desquelles l'implication du management dans la culture du contrôle interne, seront quant à elles opérationnalisées par des échelles de Likert soumises aux cadres bancaires, conformément aux pratiques établies par les études empiriques internationales mobilisées dans la revue de littérature. Enfin, les indicateurs relevant de données prudentielles sensibles, comme les pertes déclarées ou la notation attribuée par Bank Al-Maghrib, dont l'accès direct est soumis au secret professionnel bancaire, seront approchés

par la perception qu'en ont les répondants, avec une triangulation possible à partir des données publiées dans les rapports annuels des établissements. Cette anticipation garantit qu'aucune variable du modèle ne repose sur un indicateur inaccessible à la mesure.

Au-delà des indicateurs financiers classiques, le modèle conceptuel intègre une dimension économique complémentaire : l'investissement dans la qualité du contrôle interne peut être analysé comme un signal envoyé aux marchés financiers et au régulateur sur la solidité de la gouvernance de l'établissement. Gillet, Hübner et Plunus (2010) ont démontré que les incidents opérationnels génèrent une perte anormale de valeur boursière dépassant souvent le montant de la perte directe, en raison de la composante réputationnelle du risque opérationnel. Symétriquement, un établissement dont le dispositif de contrôle interne est jugé mature par BAM bénéficie d'une prime de crédibilité qui se traduit par un coût de financement réduit et une meilleure notation prudentielle. Le modèle proposé intègre cette dimension en retenant, parmi les indicateurs de la variable dépendante, la notation BAM, qui constitue précisément ce signal de qualité du dispositif de gouvernance des risques.

4.3. Formulation des hypothèses de recherche

Sur la base du modèle conceptuel proposé et de la synthèse de la littérature, nous formulons six hypothèses de recherche destinées à être testées empiriquement dans le second article du programme de recherche. Ces hypothèses correspondent chacune à une relation précise du modèle conceptuel, articulant la fonction préventive du contrôle interne, le rôle médiateur de la maîtrise du risque opérationnel et l'effet modulateur des trois variables modératrices ancrées dans le cadre normatif tripartite.

H1 : *La qualité du dispositif de contrôle interne, appréciée à travers ses cinq composantes, exerce une influence préventive positive sur la maîtrise du risque opérationnel dans les banques marocaines.* Plus le dispositif est conforme aux exigences réglementaires de Bank Al-Maghrib, plus la gravité et la fréquence des incidents opérationnels sont atténuées. Cette hypothèse teste la relation centrale du modèle entre la variable indépendante et la variable médiatrice. Elle s'appuie sur la logique prudentielle consacrée par la Circulaire BAM n°4/W/2014 et la Charte SCI 2021, et est soutenue empiriquement par Hertouch et Achibane (2020), qui confirment que le contrôle interne constitue un outil de gestion opérationnelle du risque au service de la gestion prudentielle, ainsi que par Chegri et El Bakkouchi (2022) et le modèle d'Outseki (2019).

H2 : *Parmi les cinq composantes du dispositif de contrôle interne, la culture du contrôle interne est le facteur préventif le plus déterminant de la maîtrise du risque opérationnel dans les banques marocaines.* Un établissement dont la culture de contrôle est forte et profondément ancrée dans les comportements des collaborateurs présente un niveau de maîtrise du risque opérationnel supérieur à celui d'un établissement dont le dispositif est formellement conforme mais culturellement faible. Cette hypothèse isole la composante culturelle comme variable explicative dominante. Elle s'appuie sur le constat convergent de Lamarque et Maurer (2009), de Chegri et El Bakkouchi (2022) et de la Directive BAM n°1/W/2021, selon lequel la dimension culturelle et comportementale du contrôle interne est à la fois la plus difficile à formaliser et potentiellement la plus déterminante de son efficacité préventive. Elle est renforcée par Outseki (2019) et par les Articles 4 et 6 de la Charte SCI de BAM.

H3 : *La maîtrise du risque opérationnel joue un rôle médiateur positif et significatif dans la relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la performance bancaire.* C'est par l'atténuation de la gravité et de la fréquence des incidents opérationnels que le contrôle interne améliore la performance financière des banques marocaines, notamment à travers la réduction des pertes opérationnelles, l'optimisation des exigences en fonds propres réglementaires et l'amélioration de la notation prudentielle de BAM. Cette hypothèse teste le rôle de médiation.

Elle s'appuie sur Chemlal et al. (2020), qui démontrent empiriquement sur six banques marocaines cotées que les étapes du processus de gestion des risques opérationnels conduisent à l'amélioration des indicateurs de performance financière, et est renforcée par Gillet, Hübner et Plunus (2010).

H4 : *Le niveau d'intégration des données de pertes opérationnelles historiques modère positivement la relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel.* Les banques marocaines disposant d'une base de données de pertes opérationnelles riche et fiable, conforme aux exigences de la Standardised Measurement Approach de Bâle IV et à la déclaration systématique des incidents imposée par la Charte SCI de BAM, bénéficient d'un effet amplificateur sur l'efficacité préventive de leur dispositif de contrôle interne. Cette hypothèse teste le rôle modérateur de M1 sur la relation entre le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel. Elle s'ancre directement dans Bâle IV, qui introduit la SMA et exige l'intégration de données internes de pertes pour calibrer les exigences en fonds propres, et est soutenue par l'Article 9 de la Charte SCI de BAM ainsi que par Allam, Achibane et Krami (2022), qui montrent que l'absence de données historiques suffisantes constitue un obstacle majeur à l'amélioration des méthodes de quantification du risque opérationnel dans les banques marocaines.

H5 : *Le niveau de formalisation de l'appétence au risque modère positivement la relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel.* Les banques marocaines dont l'appétence au risque est formellement définie, approuvée par le conseil d'administration et déclinée à tous les niveaux hiérarchiques disposent d'un contrôle interne préventif mieux calibré et donc plus efficace dans l'atténuation de la gravité et de la fréquence des incidents opérationnels. Cette hypothèse teste le rôle modérateur de M2. Elle s'ancre dans le COSO ERM 2004, qui introduit l'appétence au risque comme préalable à toute décision stratégique, et dans la Charte SCI de BAM, qui exige que les seuils de tolérance au risque soient communiqués à toute personne concernée. Elle est soutenue par El Attaoui et Alaoui Sossi (2023) et par Chegri et El Bakkouchi (2022), qui identifient la politique de gestion des risques comme condition première d'efficacité du dispositif.

H6 : *Le type d'établissement bancaire modère la relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel, de telle sorte que cette relation est plus faible dans les banques participatives que dans les banques conventionnelles.* En effet, les banques participatives sont exposées à des risques opérationnels spécifiques liés à la conformité à la charia, aux produits financiers islamiques et à la supervision par des comités de conformité religieuse, de sorte qu'à qualité de dispositif de contrôle interne équivalente, une part de leur risque opérationnel échappe au périmètre du contrôle interne conventionnel et appelle des dispositifs complémentaires spécifiques. Cette hypothèse teste le rôle modérateur de M3. Elle s'appuie sur Chajari et El Hachloufi (2025), qui démontrent que les banques participatives marocaines présentent une concentration d'incidents sur des catégories de risque opérationnel spécifiques absentes des établissements conventionnels, et sur El Bouzaidi Chikhi, Ramdani et Matine (2023), qui confirment empiriquement la distinction des profils de risque opérationnel entre banques conventionnelles et participatives au Maroc. Elle est également ancrée dans la loi bancaire 103-12 et la Circulaire 4/W/2022, qui régissent spécifiquement les établissements participatifs.

Le tableau 3 synthétise le dispositif hypothétique d'ensemble en reliant chaque hypothèse à la relation testée, au statut de la variable concernée et aux principales références mobilisées.

Tableau 3 : Synthèse des hypothèses de recherche

Hypothèse	Relation testée	Statut de la variable	Références principales
H1	Effet de la qualité du dispositif de CI sur la maîtrise du RO	Effet direct (variable indépendante sur variable médiatrice)	Hertouch et Achibane (2020) ; Chegri et El Bakkouchi (2022) ; Outseki (2019)
H2	Prééminence de la culture du CI parmi les cinq composantes	Effet direct (composante dominante de la variable indépendante)	Lamarque et Maurer (2009) ; Schein (1985) ; Directive BAM n°1/W/2021
H3	Effet du CI sur la performance via la maîtrise du RO	Médiation	Chemlal et al. (2020) ; Gillet, Hübner et Plunus (2010)
H4	Effet amplificateur de l'intégration des données de pertes	Modération (M1)	Allam, Achibane et Krami (2022) ; Bâle IV
H5	Effet amplificateur de la formalisation de l'appétence au risque	Modération (M2)	El Attaoui et Alaoui Sossi (2023) ; COSO ERM (2004)
H6	Relation CI et maîtrise du RO plus faible dans les banques participatives	Modération (M3)	Chajari et El Hachloufi (2025) ; El Bouzaïdi Chikhi et al. (2023)

Source : Auteurs (2026)

4.4. Positionnement par rapport à la littérature

Notre contribution théorique se positionne à l'intersection de plusieurs courants de recherche en sciences de gestion bancaire, en apportant une valeur ajoutée identifiable à chacun d'eux. Par rapport à Chegri et El Bakkouchi (2022), notre article constitue une spécialisation sectorielle de leur travail : là où ils traitent de la relation risque opérationnel et contrôle interne au niveau des entreprises en général, nous la déclinons spécifiquement dans le secteur bancaire marocain, soumis à une réglementation prudentielle distincte et à des expositions au risque opérationnel de nature spécifique. Leur travail présente en outre la limite de rester une revue de littérature générale, sans modèle testable ni prise en compte des spécificités prudentielles d'un secteur régulé, nous enrichissons par ailleurs leur modèle conceptuel en y intégrant la dimension réglementaire BAM comme variable de contexte structurante et en introduisant le risque opérationnel comme variable médiatrice explicite, absente de leur cadre d'analyse.

Par rapport à Ghandari (2011), dont les travaux pionniers ont établi l'apport du cadre COSO dans le management des risques et le contrôle interne au Maroc, sa contribution, antérieure à la refonte réglementaire de la décennie 2014-2022, ne pouvait par construction intégrer ni la Charte SCI ni les développements de Bâle III et IV, ce qui en limite aujourd'hui la portée opérationnelle. Notre article apporte une mise à jour réglementaire substantielle en intégrant l'ensemble des textes BAM promulgués depuis 2011, notamment la Charte SCI 2021 et la Circulaire 4/W/2022, et en étendant l'analyse au contexte post-Bâle III. Par rapport à Hertouch et Achibane (2020) et à Chemlal et al. (2020), leurs travaux, centrés sur l'analyse directe des relations étudiées, ouvrent naturellement la voie à une modélisation plus intégrée des mécanismes de médiation et de modération, que la présente contribution entend précisément développer, notre contribution est théorique et synthétique : là où ces auteurs proposent des analyses empiriques ciblées, notre article propose un cadre théorique intégrateur mettant en relation l'ensemble de ces travaux autour d'un modèle conceptuel unifié et d'un programme de recherche empirique structuré. Par rapport à Lamarque et Maurer (2009) Leur dispositif, conçu pour le contexte français et européen antérieur à Bâle III, ne rend compte ni des spécificités du cadre marocain ni de l'essor de la finance participative. Enfin, notre article constitue une contextualisation marocaine de leur dispositif d'évaluation et de pilotage du risque opérationnel bancaire, en montrant comment les principes qu'ils ont

dégagés dans le contexte français et européen se traduisent dans le cadre réglementaire et les pratiques bancaires marocains.

Au-delà de ce positionnement, notre contribution ouvre trois pistes de recherche encore largement inexploitées dans la littérature académique marocaine, qui constituent autant de prolongements originaux par rapport aux travaux existants. La première est la dimension Bâle IV : la transposition de la Standardised Measurement Approach et son impact sur les dispositifs de contrôle interne des banques marocaines n'ont fait l'objet d'aucune étude empirique nationale à ce jour, alors même que l'intégration des données de pertes qu'elle impose modifie en profondeur la logique de quantification du risque opérationnel. La deuxième est la dimension participative : l'efficacité comparée du contrôle interne dans les banques conventionnelles et participatives marocaines demeure un champ largement vierge, malgré le développement rapide de ce segment et la spécificité de ses profils de risque opérationnel liés à la conformité à la charia. La troisième est la dimension digitale : l'adaptation des dispositifs de contrôle interne face aux nouveaux risques opérationnels induits par la digitalisation, qu'il s'agisse de la banque mobile, des plateformes de paiement électronique ou du recours à l'intelligence artificielle, constitue un enjeu majeur pour des établissements dont les méthodes de contrôle traditionnelles peinent à couvrir ces nouvelles expositions. Ces trois pistes peuvent être hiérarchisées selon leur degré d'urgence et de faisabilité empirique. La dimension Bâle IV constitue la priorité première : la transposition de l'approche de mesure standardisée est imminente et les données de pertes qu'elle mobilise sont déjà exigées par la réglementation de Bank Al-Maghrib, ce qui rend l'investigation à la fois urgente et matériellement réalisable. La dimension participative vient en deuxième position : le champ est vierge et le nombre restreint d'établissements concernés facilite une couverture quasi exhaustive du segment, même s'il limite les traitements statistiques envisageables. La dimension digitale, enfin, présente un horizon plus exploratoire : les risques opérationnels induits par la digitalisation sont encore en cours de stabilisation, ce qui en fait un chantier de moyen terme davantage qu'une priorité immédiate. Ainsi hiérarchisés, ces trois prolongements confèrent à notre modèle conceptuel une portée prospective qui dépasse la simple synthèse de la littérature existante et trace les contours d'un agenda de recherche renouvelé sur le contrôle interne et le risque opérationnel dans le secteur bancaire marocain.

5. Conclusion

Le présent article visait à répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure le dispositif de contrôle interne, tel qu'encadré par la réglementation prudentielle marocaine, constitue-t-il une solution préventive efficace de maîtrise du risque opérationnel et d'amélioration de la performance dans les banques marocaines ? Au terme de cette exploration, quatre apports principaux peuvent être identifiés. Le premier est la construction d'un cadre théorique intégrateur mobilisant simultanément un ancrage théorique pluriel, les référentiels internationaux COSO et Comité de Bâle, les travaux académiques marocains et les textes réglementaires de BAM, offrant une lecture unifiée de la relation entre risque opérationnel et contrôle interne dans le contexte bancaire marocain. Le deuxième est la spécialisation sectorielle et réglementaire de travaux antérieurs à portée plus généraliste : là où Chegri et El Bakkouchi (2022) et Ghandari (2011) avaient traité ces questions au niveau des entreprises en général, notre article décline cette relation dans le secteur bancaire spécifiquement, en y intégrant la dimension prudentielle de BAM comme variable de contexte structurante. Le troisième est la proposition d'un modèle conceptuel original à quatre niveaux d'analyse, introduisant le risque opérationnel comme variable médiatrice explicite et trois modérateurs ancrés dans le cadre normatif tripartite. Le quatrième est la formulation de six hypothèses de recherche testables empiriquement, qui constituent le socle du prolongement empirique de ce travail.

Au-delà de ses apports académiques, cette contribution comporte des implications concrètes pour les praticiens du contrôle interne bancaire marocain. Le modèle conceptuel proposé peut d'abord servir de grille d'auto-diagnostic : les cinq composantes du dispositif de contrôle interne et leurs indicateurs, présentés dans le tableau 2, offrent aux responsables du contrôle interne, de la conformité et des risques un référentiel structuré pour évaluer la maturité de leur dispositif au regard des exigences combinées de Bank Al-Maghrib, de Bâle et du COSO. Le cadre d'analyse suggère ensuite que l'investissement le plus rentable ne réside pas nécessairement dans l'ajout de procédures supplémentaires, mais dans le renforcement de la culture du contrôle, par la formation, l'exemplarité managériale et l'association des collaborateurs à la conception des dispositifs. Il invite également les établissements à anticiper la transposition de Bâle IV en consolidant dès à présent leurs bases de données de pertes opérationnelles, dont la qualité conditionnera demain le calibrage de leurs exigences en fonds propres. Enfin, pour les banques participatives, il souligne la nécessité de dispositifs de contrôle articulant explicitement la conformité réglementaire classique et la conformité aux standards de la charia.

Cette contribution comporte néanmoins plusieurs limites qu'il convient de reconnaître explicitement. La première est d'ordre méthodologique et tient au caractère purement théorique de la présente contribution : les relations proposées dans le modèle conceptuel restent des hypothèses non vérifiées empiriquement, et les affirmations sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne face au risque opérationnel ne peuvent être considérées comme des résultats établis mais comme des pistes de recherche à explorer. La deuxième limite tient aux incertitudes liées à l'environnement de l'établissement et aux dysfonctionnements humains ou techniques : quelle que soit la sophistication du dispositif, certains risques opérationnels, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, de crises systémiques, de cyberattaques ou de comportements déviants individuels, échappent par nature aux mécanismes de contrôle les plus élaborés. La troisième limite est liée à la sélectivité du corpus mobilisé : sur la douzaine de travaux académiques marocains recensés dans notre revue, trois ou quatre seulement s'attaquent de front à la problématique combinée du contrôle interne et du risque opérationnel dans le secteur bancaire spécifiquement, ce qui a contraint notre analyse à s'appuyer partiellement sur des travaux portant sur les entreprises en général ou sur d'autres contextes géographiques. La quatrième limite est liée à l'évolution rapide du cadre réglementaire : les textes de BAM mobilisés correspondent à l'état de la réglementation au moment de la rédaction, et la transposition progressive de Bâle IV comme le développement des banques participatives sont susceptibles d'appeler des ajustements du modèle conceptuel, qui doit ainsi être conçu comme un cadre évolutif.

Ces limites ouvrent la voie à un programme de recherche empirique ambitieux, dont le présent article constitue le fondement théorique. Un article ultérieur se propose de tester empiriquement les six hypothèses formulées, à travers une méthodologie mixte séquentielle en deux phases complémentaires et non substituables, dont l'articulation mérite d'être explicitée. La phase qualitative constituera la première étape. Fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de douze à quinze responsables du contrôle interne, de la conformité et de la gestion des risques dans un échantillon de banques marocaines représentatives de la diversité du secteur, qu'il s'agisse de grandes banques cotées à dimension panafricaine, de banques de taille moyenne ou de banques participatives, elle poursuivra trois objectifs : explorer en profondeur les pratiques réelles d'articulation entre le dispositif de contrôle et la gestion du risque opérationnel au quotidien, vérifier la pertinence et la complétude des variables du modèle conceptuel au regard du terrain, et affiner les indicateurs de mesure destinés à alimenter le questionnaire quantitatif. Cette taille d'échantillon se justifie par le principe de saturation théorique : les travaux méthodologiques de référence montrent que la saturation des données qualitatives est généralement atteinte autour de douze entretiens dans

les études conduites auprès de populations relativement homogènes (Guest, Bunce et Johnson, 2006). Les entretiens feront l'objet d'une analyse de contenu thématique conduite selon le protocole en six étapes de Braun et Clarke (2006), garantissant la systématique du codage et de l'interprétation des données qualitatives. Cette phase qualitative ne vise donc pas à tester les hypothèses, mais à préparer et à contextualiser leur opérationnalisation empirique.

La phase quantitative constituera la seconde étape. Fondée sur un questionnaire structuré administré auprès d'un échantillon plus large de cent cinquante à deux cents cadres bancaires marocains, elle mobilisera la modélisation par équations structurelles selon l'approche PLS-SEM, mise en œuvre sous le logiciel SmartPLS, pour tester statistiquement les relations du modèle conceptuel. Les hypothèses H1 et H2 seront testées comme relations directes entre la variable indépendante et la variable médiatrice, l'hypothèse H3 comme relation de médiation évaluée par la méthode du bootstrapping, et les hypothèses H4 et H5 comme relations de modération opérationnalisées par des variables d'interaction, et l'hypothèse H6, dont la variable modératrice est de nature catégorielle, par une analyse multigroupes comparant les établissements conventionnels et participatifs (Hair et al., 2021). Cette articulation séquentielle, où la phase qualitative prépare et affine tandis que la phase quantitative teste et généralise, garantit la cohérence d'ensemble du dispositif méthodologique. Ce programme de recherche ambitionne ainsi de combler un vide identifié dans la littérature académique marocaine : si les travaux théoriques sur le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel dans les banques marocaines se sont multipliés ces dernières années, les études empiriques mesurant précisément l'efficacité des dispositifs de contrôle interne face au risque opérationnel dans le contexte réglementaire post-Bâle III restent encore trop rares pour fonder des conclusions robustes et généralisables. C'est à cette ambition que s'attelle la prochaine étape de cette recherche.

Références

- (1). Abdul Rahim, N. F., Jaafar, A. R., Syamsuddin, J., & Sarkawi, M. N. (2017). Internal control system and hazard identification of operational risk in Malaysian conventional banking. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 215-228.
- (2). Achibane, M., & Allam, I. (2020). La gestion des risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : cas des banques marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(3).
- (3). Ait Moussa, O. (2023). Efficacité des systèmes de contrôle interne des risques opérationnels dans les banques : élaboration d'un modèle conceptuel. *International Journal of Economic Studies and Management*, 3(2), 1-15.
- (4). Alkubaisi, A. A. (2017). The importance of (COSO-ERM) model implementation in enhancing the effectiveness of internal control systems in the Jordanian commercial banks (Field study). *Journal of Social Sciences*, 6(1), 156-177. <https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.1.156.177>
- (5). Allam, I. (2023). La gestion du risque opérationnel au sein des banques marocaines : vers une standardisation des approches de gestion. *Revue de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations*, 3, 8-27.
- (6). Allam, I., Achibane, M., & Krami, R. (2022). L'impact de la gestion du risque opérationnel sur la performance des établissements de crédit marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-1), 284-301.
- (7). Asiligwa, M., & Rennox, G. (2017). The effect of internal controls on the financial performance of commercial banks in Kenya. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 8(3), 92-105.

- (8). Assairh, L., Kaicer, M., & Jerry, M. (2020). La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance : cadre théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 653-667.
- (9). Bank Al-Maghrib. (2007). *Circulaire n°40/G/2007 du 2 août 2007 relative aux conditions minimales de contrôle interne des établissements de crédit*. Bank Al-Maghrib.
- (10). Bank Al-Maghrib. (2014a). *Circulaire n°4/W/2014 du 30 octobre 2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit*. Bank Al-Maghrib.
- (11). Bank Al-Maghrib. (2014b). *Directive n°1/W/2014 du 30 octobre 2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit*. Bank Al-Maghrib.
- (12). Bank Al-Maghrib. (2016a). *Circulaire n°6/W/2016 du 10 juin 2016 relative aux exigences de contrôle interne des établissements de paiement*. Bank Al-Maghrib.
- (13). Bank Al-Maghrib. (2016b). *Directive n°3/W/2016 du 10 juin 2016 fixant les règles minimales à observer par les établissements de crédit pour réaliser les tests d'intrusion des systèmes d'information*. Bank Al-Maghrib.
- (14). Bank Al-Maghrib. (2018). *Circulaire n°4/W/2018 du 27 juillet 2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité d'audit chargé d'assurer la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne*. Bank Al-Maghrib.
- (15). Bank Al-Maghrib. (2021a). *Charte du Système de Contrôle Interne de Bank Al-Maghrib n°1/W/2021 du 24 mars 2021*. Bank Al-Maghrib.
- (16). Bank Al-Maghrib. (2021b). *Directive n°1/W/2021 du 15 avril 2021 relative à la culture de contrôle, aux trois lignes de défense et à l'externalisation*. Bank Al-Maghrib.
- (17). Bank Al-Maghrib. (2022). *Circulaire n°4/W/2022 du 19 mai 2022 relative au contrôle interne de la société de financement collaboratif*. Bank Al-Maghrib.
- (18). Bank Al-Maghrib. (2024). *Rapport annuel sur la supervision bancaire : Exercice 2024*. Bank Al-Maghrib.
- (19). Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Bank for International Settlements.
- (20). Basel Committee on Banking Supervision. (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.
- (21). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- (22). Chajari, K., & El Hachloufi, M. (2025). Gestion du risque opérationnel dans les banques participatives : défis de cartographie et d'identification face aux exigences prudentielles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(7), 380-401.
- (23). Chambers, R. (2010). *Lessons learned: Reflections of a CIA*. Institute of Internal Auditors.
- (24). Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises* (pp. 421-469). Economica.
- (25). Chegri, S., & El Bakkouchi, M. (2022). Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises : une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 253-275.
- (26). Chemlal, M., Benazzou, L., Mrabet, A., & Gharib, B. (2020). L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance financière des banques marocaines cotées en bourse. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 2(2), 149-167.
- (27). Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

- (28). Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2004). *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres : dispositif révisé (Bâle II)*. Banque des Règlements Internationaux.
- (29). Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2010). *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires*. Banque des Règlements Internationaux.
- (30). COSO. (2013). *Référentiel intégré de contrôle interne : application au reporting financier externe* (traduction française du référentiel COSO réalisée par l'IFACI et PwC). Eyrolles.
- (31). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (32). El Attaoui, Z., & Alaoui Sossi, F. Z. (2023). Cartographie des risques levier de contrôle dans les établissements publics. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 5(19).
- (33). El Bouzaidi Chikhi, D., Ramdani, B., & Matine, H. (2023). Le risque opérationnel dans le système bancaire conventionnel et participatif au Maroc : une étude empirique. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(3).
- (34). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (35). Ghandari, Y. (2011). Management des risques et contrôle interne : l'apport du cadre référentiel COSO. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, (5), 1-18.
- (36). Gillet, R., Hübner, G., & Plunus, S. (2010). Operational risk and reputation in the financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 34(1), 224-235.
- (37). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- (38). Hadi, M. H., Abdulzahra, A. K., & Hazen, M. A. (2025). The effectiveness of internal control standards in enhancing financial risk management efficiency in the banking sector. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(5), 66-83.
- (39). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- (40). Hertouch, A., & Achibane, M. (2020). Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 899-917.
- (41). Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The IIA.
- (42). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- (43). Khamis, A. M. (2013). The role of internal control on financial performance of financial institutions in Zanzibar. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(10), 55-63.
- (44). Lamarque, E. (2008). *Management de la banque : risques, relation client, organisation* (2e éd.). Pearson.
- (45). Lamarque, E. (2009). La banque sait-elle encore gérer le risque ? *Revue Française de Gestion*, 35(198), 193-208.
- (46). Lamarque, E., & Maurer, F. (2009). Le risque opérationnel bancaire : dispositif d'évaluation et système de pilotage. *Revue Française de Gestion*, (191), 93-108.
- (47). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- (48). Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.

- (49). Nguyen, T. T. (2016). The impact of internal control on the performance of Vietnam's commercial banks. *Journal of Economic Development*, 23(4), 79-101.
- (50). Outseki, J. (2019). L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2), 635-650.
- (51). Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, 12(4), 577-599.
- (52). Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- (53). Royaume du Maroc. (2015). *Loi bancaire n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés*. Bulletin Officiel.
- (54). Royaume du Maroc. (2020). *Loi n°05-20 relative à la cybersécurité*. Bulletin Officiel.
- (55). Sakhraoui, B., Ait Moussa, O., & Chaoui, I. (2020). La gestion du risque opérationnel entre contrôle et apprentissage organisationnel : cas de la banque de détail au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(3).
- (56). Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- (57). Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- (58). Tanbour, K. M., Ben Saada, M., & Nour, A. N. I. (2025). The impact of implementing an internal control system on banking risk management during crises: A case study on banks operating in Palestine. *International Journal of Disclosure and Governance*. <https://doi.org/10.1057/s41310-025-00300-8>
- (59). Tchuigoua, H., & Lamarque, E. (2009). La gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance : une approche exploratoire. *Savings and Development*, 33(3), 257-280.
- (60). Tourabi, L., Alaoui, M., & Rahaoui, O. (2022). La digitalisation bancaire : impact sur les fonctions risque et contrôle. *Revue Économie et Société*, 3, 20-38.
- (61). Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- (62). Zuweilf, I., & Alyan, N. (2021). The impact of applying the COSO internal control framework on operational risk management in commercial banks operating in Jordan. *King Abdulaziz University Journal: Economics and Administration*, 35(1), 99-122. <https://doi.org/10.4197/Econ.35-1.5>